



LE TAGÈTE

Hors série n° 26, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

ÊTRE ET AGIR EN PROPRIÉTAIRE

Des entreprises progressistes dénomment leurs employés *associés* et leurs gestionnaires *coaches*ⁱ. Elles donnent de plain-pied dans la gestion participative, où l'empowermentⁱⁱ tient lieu de mode de délégationⁱⁱⁱ des décisions liées à l'exécution de la tâche là où s'exerce la production-livraison des biens et services aux clients. Le pouvoir est distribué dans toute la structure de travail de l'organisation, et non plus situé au haut de la pyramide d'emplois.

La chose n'est pas banale. Ces entreprises ont compris, que les actionnaires ne pouvaient présider au jour le jour aux destinées de leur société. Le personnel de tâche, celui qui fournit l'effort de travail requis pour l'exécution du travail, étape par étape, est le reposoir de l'activité immédiate. Que les grands enjeux de l'entreprise soient le lot des dirigeants, rien de plus acceptable. Mais que les décisions sur l'activité soient collées au sommet de l'organisation n'a pas de sens. Les premiers preneurs à l'activité, qu'est le personnel, et ce à tous les échelons de la structure d'emplois, doivent être pleinement investis des pouvoirs de décisions sur la tâche, parce qu'ils sont chargés des obligations de la rendre avec efficacité et efficience.

Le personnel doit, comme on l'a imaginé à une certaine époque, être le plénipotentiaire du dirigeant, comme ce dernier est le mandataire du capital versé de l'actionnaire. Ni l'un ni l'autre n'est le vrai propriétaire de l'affaire, mais les deux ont mandat implicite de conserver et de faire profiter l'investissement de l'actionnaire. Celui-ci voudra que ceux-là se comportent en délégués. En procurateurs plus qu'en commissionnaires. En défenseurs plus qu'en commis. Parce qu'ils sont, dans l'entreprise, plus que des intermédiaires de circonstance, ce sont des agents personnels de l'actionnaire.

Le personnel de ligne, bien que loin dans la structure hiérarchique, est le premier preneur à l'activité menée quotidiennement dans l'entreprise. Si l'on veut qu'il se comporte comme un propriétaire de cette dernière, pour ajouter plus de valeur à l'investissement que cela suppose, encore faut-il lui reconnaître le statut que cela requiert et les pouvoirs que cela impose. Herb Kelleher, alors CEO de Southwest Airlines, non seulement traitait-il tous ses employés en associés de l'entreprise, mais il se faisait fort, périodiquement, de leur expliquer sa situation financière et ses perspectives de développement... tout comme il le faisait pour les analystes de Wall Street. Traitez votre personnel en propriétaire de l'entreprise, et il se comportera en associé, et votre rendement sur le capital versé augmentera d'autant et plus sûrement.

ⁱ Case, J., (1995), Open-Book Management, The Coming Business Revolution, Harper, p. 28.

ⁱⁱ <http://en.wikipedia.org/wiki/Empowerment> -- <http://www.empowermentinstitute.net/>

ⁱⁱⁱ La délégation n'est pas un transfert de responsabilité, comme on abandonne une prérogative. L'autorité sur la fonction demeure au point d'origine, mais l'exécution de la tâche emporte le droit de décision avec l'obligation de reddition de compte au délégué d'origine, qui, lui, demeure pleinement responsable du choix qu'il a fait de déléguer le pouvoir de décisions au départ.